

企業内労資関係と労務管理(Ⅱ)

——敗戦直後の日産自動車を中心に——

黒 田 兼 一

- I 序
- II 敗戦直後の自動車産業
- III 「戦後型労資関係」と日産自動車
- IV 「戦後型労働協約」下での労使関係
 - (1) 社・工身分制撤廃問題
 - (2) 賃金問題 (以上第26巻第1号)
 - (3) 生産復興運動
- V 全日産分会と日産自動車の対立
 - (1) ドッジ・ラインと企業経営
 - (2) 労使関係「改善」への道
 - (3) 労使の激突——「戦後型労働協約」の解体——
(以上本号)
- VI 「経営権」体制にむけて
- VII 日産百日争議
- VIII 結

(3) 生産復興運動

「戦後型労資関係」のもとでの生産と経営の考察の際には、いわゆる生産復興運動を看過することはできない。それは戦後の荒廃的状况から脱出し日本経済を復興するための労資あげての「国民的運動」であった。1946年10月、「産業復興会議」が結成され、それは12月に産別会議を除く労働団体と主要な経済団体とで構成される「経済復興会議準備会」に発展した。翌47年2月には産別会議も参加して、主要な労資の団体のほとんどで構成する「経済復興会議」が成立している。参加団体の経済復興への路線が一致していたわけ

ではないが、こうして一つに結集しえたことは、生産管理闘争の鎮静化と「2・1ゼネスト」挫折のなかで「日本の資本家が戦後日本経済の資本主義的再建の軌道にむけて、労働者階級を思想的・組織的に動員することに成功した」¹⁾ことを意味するという山本潔氏の指摘は示唆に豊む。個々の立場からの独自の分析はありえようが、この運動が果たした客観的役割はおそらくこのあたりにあったと考えられる。

さて日産自動車の労使は比較的早い時期からこの課題に意欲的にとりくんでいる。46年9月23日の経営協議会の場で労使合同の「再建特別委員会」の設置を決定した。それは再開はされたものの全体として下降傾向が続く生産状況に経営協議会が核となって対処し、労使がそれぞれの立場から協力しあって企業再建していこうとするものであった。具体的には、経営協議会で決定される製造車種・数量・人員配置計画などの具体化のための諮問機関として「再建特別委員会」を位置づけ、構成メンバー、運営方法とも完全に労使対等の委員会であった。²⁾ここで特筆すべきは、会社側よりもむしろ組合側の方がとりわけ積極的であったことである。組合は47年2月に「職能委員会」という組合独自の組織を新設した。この職能委員会には、会社のフォーマル組織ごとにそれぞれ総務・厚生・業務・経理・材料・技術の各分科会を置き、それが事実上の組合の基礎組織を成していた。また職能委員会の委員は同時に「再建委員会」の組合側委員でもあった。このようにどちらかという上からの復興運動を「労働者の手」で職場の末端から支えるため会社の業務組織をそのまま組合の基礎組織とし、「職制を完全に利用した極めて組織的な形」³⁾をとったのである。ここでは職場での組合活動と会社業務は混然一体となっているが、組合が生産復興運動を重視した証左でもある。場合に

1) 山本潔『戦後危機における労働運動』御茶の水書房、1977年、280ページ。

2) 「再建特別委員会」の詳しい内容・規程については『日産自動車30年史』（以下『30年史』と略）166～168ページを参照。

3) 日産自動車労働組合機関紙『日産旗旬報』（以下『旬報』と略）No. 2, 1947年2月21日。

よってこれは「御用組合」に転化する可能性さえあるが,⁴⁾ しかしいったん組合が闘争に入ったときには、この職能委員会は「直ちに職場闘争委員会としての完全なる形態」⁵⁾ に転化させようと考えていたという。再建特別委員会を主導したのは組合であったのである。⁶⁾ 組合がなぜこのように再建運動に熱心であったかは、「一言でいえば生存闘争だからである」⁷⁾ という益田哲夫の言葉に言い尽されているといつてよい。

しかし国全体が荒廃しきっている状況のもとでは、こうした一企業内部の、それも企業内組合主導のみでは当然のこととして限界があるといわねばなるまい。既述したように47年秋には資金難から賃金の遅配がはじまり生産の下降現象が続きはじめた。ここにきて再建のための労使の「協力体制」もその一段階が終了し、新しい局面に入ることになる。それは基本的には二つの形態でとりあげられることになった。一つは企業内活動の殻を破り産業レベルでの復興運動に発展させることであり、他の一つは企業内活動のより一層の強化である。総じて前者は組合側が主導し経営側がそれに協力するという形を、後者は逆に経営側の主導で組合もそれに応じるという形で進行した。

まず前者についてみれば、労働組合は自動車産業労働者の全国的な結集で危機を突破しようと、しだいに企業内から産業レベルでの統一闘争へと力点を移動させる。自動車産業の労働組合の全国的結集は1946年6月の「自動車産業労働組合関東地区懇談会」開催にはじまる。翌47年1月には「全日本自動車産業労働組合東日本地区協議会」(48組合, 19000人)は「自動車産業に資材・資金をよこせ」とデモをし、政府交渉までしている。こうして47年4月10日に全国的統一組織としての全日本自動車産業労働組合(全自動車)準備会が結成された。⁸⁾ 一方、こうした労働組合側の動きに触発された形で経営者

4) 実際、産別会議の一部からそのような批難をうけたという。熊谷徳一、嵯峨一郎『日産争議1953』五月社、1983年、49ページ。

5) 『旬報』No. 2, 1947年2月21日。

6) 嵯峨一郎氏はここに「労働者自主管理」の思想をみている。熊谷・嵯峨、前掲書、49ページ。

7) 『旬報』No. 3, 1947年3月1日。

8) 正式結成は1948年3月25日。108組合、44817名。

側もその全国組織として6月16日「自動車産業経営者連盟」（自経連）を結成させ結束をかためた。⁹⁾ ところで全自の結成を促したものは「危機突破大会」「資材よこせ」デモからもわかるように、「自動車産業の危機をどう解決するか」にあったので、「全自動車の発足のはじめから、自動車産業の復興、復興会議の結成はその方針であり目標であった」。¹⁰⁾ このような気運のなかで47年7月22日に全自と自経連によって「全自動車産業復興会議」が結成されるにいたった。同会議は、「自動車産業の労資により総合的見地から、日本経済の民主的復興を目指す経済復興会議の一環として」「熱烈な生産意欲と乏しきを分つ信義を以って、労資が対等の立場で自主的な協力をする事以外には自動車産業の復興はありえないと確信する」という宣言文を発表し、以下のような要望書を商工大臣、経済安定本部その他に提出した。

- ①自動車産業復興会議を活用されたい。
- ②自動車工業の地位を石炭、肥料と同時に引上げ、超重点産業として取扱われたい。
- ③自動車価格の決定にあたっては、まず部品の価格を決定したのち自動車価格を決定されたい。
- ④自動車生産用資材は計画通り確保配給せられたい。
- ⑤物資の流通秩序を正常化し、労働者の生産意欲を昂揚せられたい。
- ⑥つなぎ資金を充分金融せられたい。

この要望書は前年（46年）12月に決定された「傾斜生産方式」を自動車産業にも適用させ、国家的援助のもとで産業復興をはかろうとするものであった。こうした活発な活動にもかかわらずこの復興運動は、その後、自経連側が「次第に政治色を帯びてきた」¹¹⁾ ことを理由に消極的になり、「いつしか労働者側委員と事務局」のみの活動になってしまったという。結局さしたる成

9) 全自は「自動車産業復興会議を提唱し頗る熱意を示したので、これが組織の推進に一役買ったと同時に、この情勢におされてこれに受けてたつ自動車産業経営者連盟の結成を早めたともいうことができる」。自動車産業経営者連盟『自動車産業経営者連盟10年誌』1957年、73ページ。

10) 全自調査部編『月刊調査情報』No. 3, 1951年。

11) 自経連、前掲書、85ページ。

果をあげることなく49年9月7日に解散している。組合は「強いてその成果を挙げれば全自動車の組織拡大に役立ったこと、当時無気力だった自動車産業の経営者の活動を一部代位補充し」¹²⁾たぐらいのことだという。

こうしてみれば自動車産業復興会議にたいして資本・経営側が期待したものは具体的成果よりも労働攻勢の緩和と労働意欲の向上にあったのではないだろうか。客観的には生産縮小にあったとはいえ、本来対立関係にある個々の資本・経営者たちが互いに手を取りあい、労働組合主導の復興運動に熱心になることは一般的にはありえない。山本氏が適切にいうようにこの運動は労働者を思想的に動員することに資本家・経営者のねらいがあったといえる。個別企業の経営者たちは、このような運動の成果よりは、その生産意欲に依拠しつつ企業内部での再建の主導権をにぎり、企業の資本主義的再建と「経営権」体制確立の基礎を築くことのほうに関心を寄せていた。極言すれば、そのためにこそ復興会議に参加したともいえるのである。この点を「日産再建危機突破運動」を中心にみてみよう。

日産では会社再建をさらに強化するためとして前述の「再建特別委員会」を廃止し、1947年9月に再建準備室、10月に再建準備委員会を設置した。いずれも会社主導で作られたものであるが、前者は整備計画の立案および再編成計画に関する事務をとる会社の正式職制であり、後者は川又常務（後の社長）を委員長とする完全な会社側の委員会であった。10月1日に箕浦社長（当時）は「日産再建危機突破運動実施に関する件」と題する通達を出し、「会社の危機を認識して全従業員が積極的に協力すること」¹³⁾を訴えて「日産再建危機突破運動」を提唱した。この運動は表11—1、表11—2のような資料をもとに「間接人員が直接人員より多くなっている」こと、また生産性も1938年当時よりも3分の1に減少していると指摘し、この危機を突破するために、①大型車生産の隘路の打開、②小型車大增産、③外車修理への積極的進出、④以上を実施するための人員および工場間作業の配置転換の強行を目

12) 全自調査部、前掲書、25ページ。

13) 『30年史』171ページ。

表11-1 生産と人員の比較

	ニッサン	ダットサン	直接人員	間接人員	合 計
1938年度月産平均	800 台	600 台	5,342 人	2,315 人	7,657 人
1947年度月産平均	290 台	75 台	3,385 人	3,839 人	7,224 人

表11-2 ダットサン換算比較

	換 算 台 数	1 台 当 り 人 員	1 人 当 り 台 数
1938年度月産	3,000 台 (100%)	2.6 人	0.39 (100%)
1947年度月産	945 台 (31%)	7.6 人	0.13 (33%)

注1) 換算台数とは、ニッサン車1台の資材でダットサン車3台生産できるが、この比率で表11-1を換算したもの。

2) 『30年史』172ページより作成。

的とするとされている。そしてそのために「自分の分担している眼前の仕事のなかに」存在する無駄を改善工夫する熱意を燃さねばならないし、そのようにしてはじめて日産の危機が突破できるのだと激しく檄をとばした。¹⁴⁾ これは一種の生産拡大合理化運動ないし労働強化運動には違いないのだが、また配置転換と人員整理の強行を暗示するものであったが、組合も同意し協力することになった。すなわち全自を中心とした復興会議運動に精力的にとりくんでいた組合は、会社が指摘する危機の実相に賃金の遅欠配がとりあげられていないと不満を示しつつも、「基本的闘争の相手は実際の所日産の経営者ではなく政治権力を握っている勢力、具体的にいえば、官僚を結合した金融資本の力である」¹⁵⁾ との認識から、生産復興の社内的とりくみを経営闘争と位置づけ、賃金闘争とともに二大目標として協力の態度を示したのであ

14) 『30年史』175ページ。

15) 『旬報』No. 27, 28合併号, 1947年11月11日。なお、組合のこのような思考は、1949年秋の人員整理撤回闘争までは一貫したものである。

た。その結果、ニッサン車の生産実績は47年10月155台にたいして11月230台、12月430台と上昇し効果をあげたという。

会社はこの運動によって何をねらっていたのか。もちろん経営危機に対処するためではあるが、より根本的には「戦後型労資関係」という極端に「経営権」が制限されている枠内で可能なかぎり企業の資本主義的再建への基礎を築くこと、その主導権を会社が握りつつ本格的生産の開始にむけて「経営権」回復への準備を開始したというべきであろう。組合主導の「復興会議」に形だけ参加したのも企業の資本主義的再建に組合を「組織的」に動員するためにほかならなかったといいうる。事実、この間に会社は、従業員祝金・見舞金規程、諸手当の改訂、従業員金融規程、福利厚生対策などを制定し従業員意識を養うことに留意した労務・人事規程の整備を進めている。もちろん全て組合との合議のうえでおこなわれたことであって、そのかぎり専制的ではないし、会社にまだその力もない。ここで我々が確認しうることは、労働組合による「経営権」への介入という枠のもとで、生産復興という労働者の要求にもとづいてそれを企業の資本主義的再建へと発展させ、もって企業の資本主義的職場秩序と「経営権」の回復への準備に手をつけはじめたということである。

V 全自日産分会と日産自動車の対立

(1) ドッジ・ラインと企業経営

1948年1月6日、アメリカ陸軍長官ロイヤーは「日本を共産主義に対する防壁にする」と演説し、アメリカの対日政策は日本を資本主義国として自立化させるように変更された。これにともなってその年の自動車生産台数は前年比95パーセント増などとにかく活気づきはじめる様相を呈したが、しかし日本が経済的に自立するということは、同時に各個別企業が資本主義企業として自立することなくしては不可能であった。47年以降の復興は傾斜生産方式を中心としたインフレ的手段による国家の手厚い保護によるものであったのだから、企業が資本主義企業として自立するためには、なおざりにされて

きた「経営合理化」への企業努力が要請されることになる。1948年から49年までの期間はまさしく各企業が資本主義的企業として自立するための準備の時期とみなすことができるし、そのことをめぐっての労資対立の時期でもあった。48年11月、GHQは「企業合理化三原則」（賃金三原則ともいう）——①赤字融資の停止、②一般物価水準に影響を与えるような賃上げの禁止、③価格差補給金の禁止——を発表した。さらに12月には自立復興の九原則（経済安定九原則）が指令され、つづいて49年3月にジョセフ・ドッジ公使によって「経済安定策」が発表され、超均衡予算の実施、補給金の廃止、単一為替レートの設定など日本経済の資本主義的自立化を目的とした一連の強制的インフレ収束策が実施されたのであった。¹⁶⁾

ところで企業が経済的に自立するためには、財政的に国家から自立するのみでなく、企業の経営の担い手としての資本家・経営者が自由に「経営」する力と「権利」を持たねばならない。ドッジ・ラインはそのことを「財政」の手段でもって各企業に強制したものとみなしうる。「経営協議会」・「生産管理」・「復興運動」を通じての労働運動主導型の労使関係（戦後型労資関係）を根本的に「改善」して労務管理体制の構築が不可欠の条件となる。こうして、ドッジ・ラインにはじまる不況過程は、それまで内在的に蓄積されていた諸問題（労使関係、企業合理化）が要求する激しい形での解決努力を強制する意味をもっていたのである。

日産自動車においては、以上の課題は1949年10月の大量人員整理という形でとりあげられるのであるが、まずそれに先立って経営陣はこの期にあいついで「経営計画」を発表している。1948年11月再建計画部で検討された「五ヶ年生産計画」が発表された。¹⁷⁾ その「大綱はその後多少の変更はあったが当社の運営の骨子となった」¹⁸⁾ といい、表12のような生産計画とそれに必要な機械設備の補修・新設をおこなうとともに、次のような内容をもつもので

16) この年の『経済白書』は「経済自立化への課題」と題して発表された。

17) もともとこの五ヶ年計画は政府・商工省が発表した「自動車工業基本対策」に呼応するものであった。

18) 『30年史』180ページ。

表12 日産自動車生産五ヶ年計画

単位：台

		1949年度	1950年度	1951年度	1952年度	1953年度	合 計
ニッサントラック		9,600	12,000	14,400	15,600	16,800	68,400
ダットサン トラック	現在型	4,800	4,800	2,400	2,400	2,400	16,800
	新 型	0	3,600	8,400	6,000	6,000	24,000
ダットサン 乗 用 車	現在型	2,400	1,200	—	—	—	3,600
	新 型	0	1,200	4,800	10,800	13,300	30,000
ダットサン 計		7,200	10,800	15,600	19,200	21,600	74,400
合 計		16,800	22,800	30,000	34,800	38,400	142,800

注1) 輸出はふくまれていない。

2) 『30年史』181ページより。

あった。①大量生産体制の確立にむけての工場の集中化、②人員を戦前水準にまで削減する、③計画の重点を機械設備能力の向上におき、全体として「労働力の相対的減少」をはかる。要するに人員を戦前水準にまでもっていき、機械性能の向上と集中生産体制を確立することでもって労働生産性向上と増産をねらったものであった。つづいて49年2月に会社は「長期設備計画」を作成した。この計画は前述の五ヶ年計画を実施するための、またその上にたって本格的な生産を開始するための物的基盤を整備するためのものであった。既述したように、戦後の日産はGHQによって主要な土地・建物が接収されたため、工場は各地に分散を余儀なくされた。これはもともと流れ作業による集中的大量生産に適した自動車工業としては致命的な障害であり、生産管理、人員、運輸、一般経費などに相当の無駄が生じていたといわねばならない。「長期設備計画」はまさにこうした障害をとり除き、企業の資本主義的再建にむけた物的体制を確立するためのものにほかならない。『30年史』はいう。「昭和23年後半から24年初めにかけての国内経済のデフレーションの影響で、自動車産業でも経営の合理化が急務となり、当社でも将来の全体計画をたてることになった」。¹⁹⁾具体的には分散工場の集中化としてニッ

19) 『30年史』182ページ。

サン車を中心とした横浜地区の整備拡充、車体工場の新設、ダットサン車を中心とした吉原工場の整備などをおこない、横浜・吉原二地区を中心とした有機的生産体制を確立しようというものである。さらに4月には「企業再建整備法」にもとづく整備計画をまとめ、資金的な面での強化自立の方向をうちだすとともに、社名を軍需色の強い「日産重工業」から「日産自動車株式会社」に変更するなど自立的資本主義企業として再建する本格的準備が開始されたのである。

このようにしてドッジ不況をひとつの契機として不十分とはいえようやく長期的視点からの資本主義的企業再建計画に手がつけはじめられたのである。しかし、こうした一連の「計画」そのものの実施をめぐる「そのための場所の問題、あるいは従業員の配置転換、食糧、住宅問題などにたいする組合の反対が予想され」²⁰⁾ などの困難な問題があった。とりわけ「人員を戦前水準まで削減する」ためには労使の力関係の根本的改変が必要であり、それ自体が「合理化」そのものの内容のひとつを成していたと考えられる。より大胆にいえば、一連の「計画」は企業の資本主義的再建と労使関係「改善」にむけた経営陣の労働者への「宣戦布告」ともみなしえよう。²¹⁾

(2) 労使関係「改善」への道

労使関係「改善」への会社の努力の第一弾は、1948年1月8日の労働協約破棄通告である。会社は同時に新協約を提案した。しかしこれは組合の反対にあって、結果的には2月11日に組合側の新協約案で妥結し、この時点では明らかに組合側の勝利に終わった。²²⁾ だが資本家・経営者たちが企業再建に本

20) 『30年史』182ページ。

21) 企業再建を資本家・経営者主導のもとで推進していこうという姿勢のあらわれは自動車産業復興会議にもみられた。同会議は48年に入ってからには全くといっていいほど機能しなくなり、「各社は独自の生産体制を踏み出しつつあった」(自経連、前掲書、85ページ)。同会議は、自経連と全自との対立が深まるなかでその歴史的意味を失い、49年7月に入って解散してしまったのである。

22) この新協約は、第3条で「経営に関する権限及び責任」は会社にあることを認めているが、全体的にみれば基本的事項について「同意約款」をうたい旧協約と大差ない形となっている。(『旬報』No. 38, 1948年3月1日)

格的にとりかかりはじめたこの段階で、労使関係の「改善」をめざして旧労働協約を破棄して会社主導の新協約を実現させようと策動したという事実は無視できない。もちろん会社のこの動きの背景には前年5月に発足した経営者団体連合会（日経連の前身）の動きがある。日経連は48年5月に「経営権」回復をめざして『経営権確保に関する意見書』、6月に『改訂労働協約の根本方針』などあいついで方針を打ち出した。会社が提案した新協約案の要点は次のようなところにその特徴を見い出すことができる。²³⁾ 第一に、その第2条で「会社業務の運営及び従業員の人事に関し最終の権限」は会社の側にあることを明記し、会社の排他的「経営権」・「人事権」体制をめざしている。第二に、そのために従来までのような「協議・決定」方式の経営協議会体制は解体し、協議のみの協議会に改変しようとしている（第7条、8条の人事第9条賃金・労働条件、第10条福利厚生）。第三に、第6条で賃金は「会社の経営を危殆に陥しいれないよう考慮を払う」ものとされ、賃金を生活保障給から経営状態にリンクしたものへとしようとしている。そして最後に組合活動を大幅に制限していることも見逃せない（第12条勤務時間中の組合活動禁止、第16条平和条項をいれてストライキ権の制限、第5条組合人事への介入、覚書第1条組合員資格条件の制限等）。要するに資本主義的企業再建はまず労使関係からということであろうが、「……4回の経営協議会を行った結果もろくも廃棄通告を撤回し改正手続によることとし、その上第二回の経協においては組合案を中心に協議することになり会社側の準備不足を露呈したものであった」。²⁴⁾ しかし「準備不足」ではあっても、それまでの「場当り」的経営から資本主義的自立化へと会社は一步踏みだそうとしたものとして注目したい。事実、会社は同年2月末から6月にかけて社内の管理体制を整備するため、従業員就業規則、従業員休業規程、旅費規程、従業員人事取扱規

23) 紙幅の関係でその全文は省くが、詳しくは『旬報』No. 35, 1948年1月21日および嵯峨一郎「日産争議論序説(上)」、『社会科学紀要』第30輯, 1981年, 166～168ページを参照されたい。

24) 『旬報』No. 37, 1948年2月11日。

程等あいついで制定したのである。²⁵⁾

さて会社の労使関係「改善」への第二弾は賃金制度をめぐる問題である。1948年6月に会社は表13のような新賃金制度を提案した。これより先3月に組合は、それまでの基準生計費によるスライド制を基本にしつつも、実態調査にもとづく生計費調査は「実際収入によって左右されるし、金額面だけが問題になって生活の質的内容低下が現れてこない」²⁶⁾という欠陥をもつとの認識から、成年男子軽作業労働者の最低必要量1日2,400カロリーを摂取しうる標準献立を基準とした「理論生計費」にもとづく暫定賃金制度を提案した。会社の新賃金制度はかかる組合案に対応するものである。会社案の特徴

表13 賃金制度改訂会社案

名 称	内 容	支 給 率	全体に対す る比率 (%)
基 本 給	新基本給＝旧基本給×1.5	固 定	27.1
臨時手当	ニッサン車換算台数1台当り 15,000円とし下記算式により支 給率を決定する 支給率 ＝ $\frac{150 \times \text{ニッサン車換算台数合計}}{\text{基本給合計} \times \text{平均出勤率}}$	個人支給率＝基本給 ×支給率×出勤率	29.9
出勤手当	月額 900円	欠勤1日につき30円 控除、遅刻・早退1 回につき100円控除	19.2
家族手当	第一扶養 600円 其他 520円	固 定	23.8
物価手当	(基本給＋前回物価手当) × スライド指数－基本給	固 定	

注1) 家族手当、物価手当はスライドする。スライドは5%単位とし、5%未満は切捨とする。スライド係数は現行暫定賃金制度の方法による。

2) ニッサン車：Aシャーシー1，Bシャーシー1，サービスパーツ1（内製サービス部品売上原価÷1台当り内製原価）
ダットサン車：トラック0.7，シャーシー0.5 パッセンジャー0.5 サービスパーツ0.7（ニッサン車と同様）

3) 『日産旗旬報』No. 48, 1948年6月21日より作成。

25) これらの諸規程の具体的内容は定かではない。

26) 『旬報』No. 48, 1948年6月21日。

は次の点にみることができる。第一にはプール制の否定がある。プール制は既にみたように賃金を労働者本人のみでなくその家族全員が生活しうる額を保障する生活保障型賃金制度であった。これに対して会社案は、基本給と家族手当の支給率を固定させて従来のような配分をめぐる労使の協議の余地のないものとされ、賃金を生活実態にあわせるという考え方の事実上の否定となっている。それは賃金を労働者本人の労働の対価とみなし、「同一労働・同一賃金」の思想にもとづくものである。第二に挫折した新労働協約会社案にみられたような、賃金は「会社の経営を危殆に陥しいれないよう考慮を払う」という考え方、つまり支払能力説を前面に出してきた。これはたとえば物価スライド制を、全面否定はしないまでも、「5パーセント未満は切捨とする」という表現にみられるように制限していること、また全体の30パーセント近くを占める臨時手当を月々の生産台数とリンクするように改めてようとしていること等にみることができる。だが会社の提案も同年6月15日の交渉で撤回することになった。ここでも会社の意図は成功しなかったのであるが、賃金の能率給化という方針で敢えて組合と対立する道を選び摩擦をひきおこしたことに注意したい。

このようにすくなくとも1948年前半期までは会社の「努力」は組合の反対で敗北することになったが、しかしそれは以後の労使対立をますます激くさせることを予想させるものであった。組合は「資本攻勢が迫ってくる事を覚悟せねばならない」²⁷⁾と警告を発し、会社が「対組合政策に計画的になってきた」²⁸⁾と分析している。

さて賃金の能率給化は「賃金」という労働者の基本的要求を媒介にした生産能率向上を実現しうる手段であるし、また賃金と会社の経営状態とを直接にリンクさせうる手段でもあるから、全面的な労使関係の「改善」が不可能であったとしてもとりあえずの労務管理の一環として有効な手段であった。と

27) 『旬報』No. 38, 1948年3月1日。

28) 『旬報』No. 54・55合併号, 1948年9月1日。

りわけ当時の労働者と労働組合が何よりもまず最低限の生活費を確保するところに関心があったのだから、極端に言えば雇用と生活費とが保障されていれば、能率給化がもたらす「結果」そのものに主たる関心を寄せなかった。とすれば、会社の「努力」は組合と大きな対立をひきおこさない範囲で、賃金体系全体の改変はともかくとしても、その内実において実質的な能率給化の実現にむけられることになる。労使関係「改善」と労務管理の実現にむけての会社の努力の第三弾は、その能率給化をプレミアム（生産奨励金）の改訂という形でおこなわれた。

1948年10月に会社はプレミアム規程の改訂を提案した。既述のようにプレミアムは事実上「経営権」を喪失した賃金も生活保障型になっているなかで、「唯一」能率向上にむけた管理制度たりうるものであった。しかし実際上は、従前の規定ではその基本が単価請負制（各製造部品ごとの割増単価を決定したもの）であったため、単価のなかに特別手当的なものを含み、「同程度の能率で作業を行っても単価の高い課は割増率が高率となり、単価の低い課は低率と」²⁹⁾ となってしまうと純粋に能率を反映しないなど、能率給としては不十分であった。会社改訂案はこの「欠陥」を是正し、能率給としての性格の純化をねらったものである。提案は次の算式で表されている。

$$\text{プレミアム} = \text{基本給} \times 2 \times \text{割増率} \times \frac{\text{実働時間}}{175(\text{月間所定実働時間})}$$

この算式で割増率を従来の単価方式ではなく、時間請負制に変え、しかもそれを①作業職場団体ごとの完成率を表示する「基本率」（したがってこれは作業集団ごとの能率を表す）と②直接・間接部門を問わず全従業員一律に適用される「付加率」の合計としているのである。この基本率の実際の算定式は明らかではないが、各部門ごとの実際作業時間と標準作業時間の比率に応じて決定されるものである。³⁰⁾ 他方、付加率は生産能率が上昇した場合全従

29) 『旬報』No. 58, 1948年10月11日。

30) 『30年史』294ページで新制度は「戦前の方式に準じた制度（3割保障ハルセー式）」とするというが、それ以上詳しいことはわからない。ここでは各作業集団ごとの能率に応じてその率が決定されるということを確認するほかない。なお以上に関しては上井喜彦

業員一律に適用されるものであるから、多種多様な能率を統一的に算出する基準が必要となる。『日産旗旬報』によれば、以下の算式で得られる値を査定台数としてこれと実際の生産台数の比率を生産能率と考えるわけである。

$$\text{査定台数} = \frac{\text{稼動人員} \times 7 \times \text{日数} \times 1.1 (\text{超勤率}) \times 0.9 (\text{出勤率})}{\text{標準労働時間} \times 1.2}$$

ここから付加率は査定台数に反比例するのだから、結局、稼動人員と日数に反比例し標準労働時間に正比例することになる。こうしてプレミアム全体として考えてみると、それを多く受けとるためには、作業集団ごとの労働強化（実際作業時間の短縮）をおこない、1台生産当りの要員と作業日数を減らして能率をあげながら、そしてより一層の実働時間の延長（残業）を必要とすることになる。このように会社提案は労働者の賃金要求に依拠しながら生産能率の向上をねらったものであったが、組合は一定の条件をつけつつも三ヶ月の暫定実施を承認した。なぜ組合はプレミアム改訂案を受け入れたのだろうか。この点に関して嵯峨一郎氏は次のようにいう。「当時の組合は、何よりもまず最低限の賃金を確保するのを最優先したことから、その配分に関しては、会社の言いはじめた能力主義の理念そのものにはさしたる考慮を払うことがなかった」。³¹⁾要するに結果として雇用と生計費が平等に保障されていれば、その形態が「生活給」であろうと「能率給」であろうとさしたる関心はなかったのであろう。否、むしろ迫りくる恐慌を前にして生産を上げていくことは組合としても「歓迎」すべきものであったのかもしれない。だが会社の意図は「生産能率」向上でもって賃金保障をすることにあつたのではない。事実、プレミアムの新規程の三ヶ月の暫定期間を経て49年3月に会社は、「自立体制確立の一環として現行の生活給本位を能率給重点とし、生産と賃金の調和をはかることを目的として」³²⁾、能率給化を一層徹底する新プレミアム規程を再び提案したのであった。その要点は、①現行の基本給と家族手

稿「全日産分会の職場闘争」『社会科学論集』（埼玉大学）第51号、1983年、59～60ページで分析が試みられているので参照されたい。

31) 熊谷・嵯峨、前掲書、92ページ。

32) 『旬報』No. 69, 1949年2月21日。

当を減額してその分をプレミアム源資にまわすこと、②基本給の2倍にたいして基本率、付加率が補償されていたのを、それぞれ3倍、4倍に改めること、③付加率の査定台数の算定式を $\frac{\text{直接工数総計}}{1 \text{ 台当り標準時間}}$ に改めて生産現場の能率実態をより直接的に表示しうるようにしたこと、④標準時間の短縮をしたことである。すなわち賃金の構成要素のうち生活給部分を圧縮し能率給部分の拡大をはかるのみでなく、その能率部分のなかでも会社全体の生産能率に直接リンクする付加率部分の比重を高めて賃金の能率給化をより一層強めようとしたのである。これにたいしては組合は「作業時間が延長されて生産が上っても付加率が増えない」として反対した。しかし、付加率部分の4倍補償を2倍補償に変更させるなど一定の歯止めをかけたものの、結局は大枠においてプレミアムの拡大と徹底によって賃金全体の能率給化という方針は実現された。『30年史』が「これによって戦前比50パーセントから昭和25年はほぼ2倍の作業能率に達した」と述べているように、プレミアム制度を通した能率給化は「作業能率向上のための労務管理」³³⁾としてこの期には重要な機能を果たしたといえよう。

(3) 労使の激突——「戦後型労働協約」の解体——

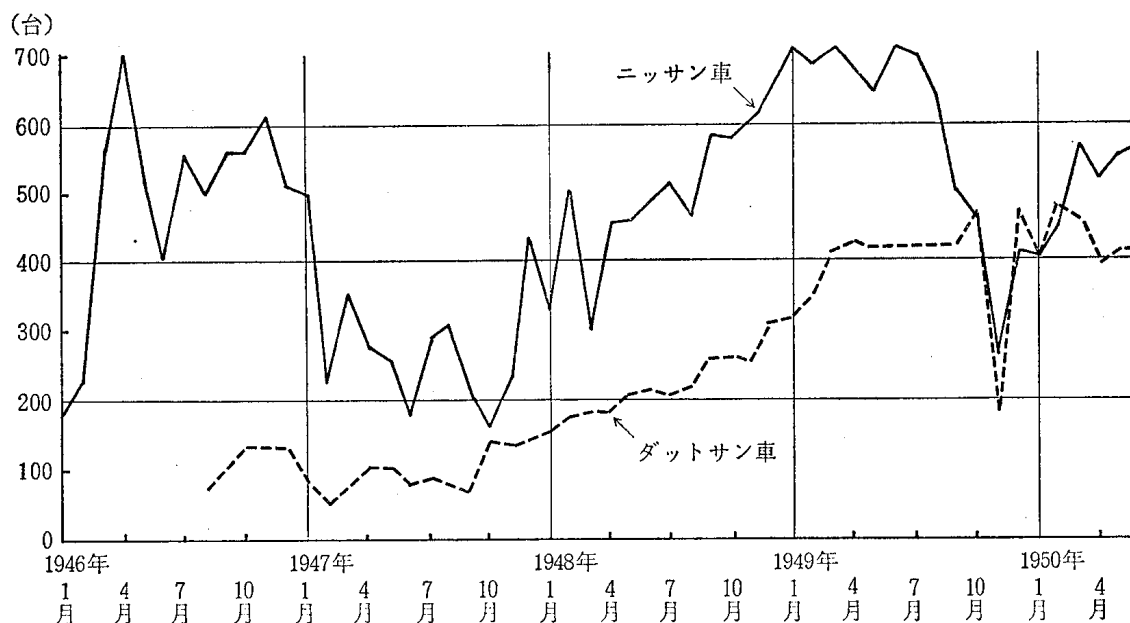
以上にみられた労使関係「正常化」と企業の資本主義的自立への努力およびそれにとまなう労使対立の火花は、ドッジ不況の深化のなかで激しくなり、1949年10月の人員整理と1割賃下げの発表で決定的な段階をむかえることになる。ここではこの「合理化」の経営管理的および労使関係的諸問題を中心にとりあげることにする。³⁴⁾

政府の強力なデフレーション政策によって不況は日々深刻となり、各企業の生産停滞のなかで自動車の需要は減少し「自動車の在庫は増大し、昭和24年10月末には四輪車メーカー工場在庫1,679台、販売業者在庫2,377台、計4,

33) 『30年史』294ページ。

34) この人員整理の反対闘争そのものについては、熊谷・嵯峨、前掲書、111～153ページを参照されたい。

表14 日産自動車の生産高（月産）



注 日産自動車『増資目論見書』1950年9月、14ページより。

056台にたいして、同月の販売実数は2,050台にすぎなかった」。³⁵⁾日産のニッサン車の滞貸は7月に696台となり、³⁶⁾ほぼ同月の生産台数分にまで達したのである。その生産台数であるが、表14のように49年に入ってから停滞ないし下落している。とりわけ7月以降の落込みが激しい。49年4月から50年3月までのニッサン車平均操業度 $\left(\frac{\text{実際生産台数}}{\text{月間生産能力台数}}\right)$ は55.6パーセントにすぎず、その直前の1月から3月までは78.3パーセント（当時としては戦後最高）を記録していたことを考えるとその急落ぶりがわかる。³⁷⁾

こうした状況のなかで会社も組合も手をこまねいていたわけではない。組合は「企業整備は必ず来る。労働組合が具体策をもって闘争しないと首切りによる企業合理化が来る」と認識し、「首切りをいかに防いで産業防衛闘争をすすめていくか」を中心に「恐慌対策」と称した課題にとりくむことになる。³⁸⁾それは49年4月11日の経営協議会において、残業問題に関する職制と組

35) 『30年史』212ページ。

36) 自動車工業振興会『自動車博物館調査報告書(Ⅰ)』、1978年49ページ。

37) 日産自動車株式会社『増資目論見書』1950年9月、13ページ。

38) 『旬報』No. 78, 1949年5月21日。

合の「協同作業」を実施すると決定されて具体化する。当時、会社は作業の計画性をもたずひんぱんに残業がおこなわれ、従業員もまた生活費の不足を残業手当で補充することが一般化していた。これによって組合員間に不公平が生じ、作業能率が低下し、経費増大をもたらすことになっているとして、「残業問題の現状分析を通して会社の計画性を追及し産業危機の実体をつかみ対策をたてること」をめざして職制とともに残業問題についての調査を実施することになったのである。³⁹⁾ 組合としては職制をもまきこんだ組合主導のもとで恐慌を乗り切り、会社ペースでの恐慌対策を防ぐことをめざしたのであろう。他方、会社側は「(残業によって) 作業能率がわるく、一方、組合の側では、賃上げ要求などで作業中に組合活動を活発におこなっていたことなどにより、生産台数にくらべて会社の人件費の増額が目だった」ことから、⁴⁰⁾ 組合活動を規制しつつ残業抑制と生産能率向上でコスト低減することの必要性を感じていた。こうした労使双方の思惑のなかで「協同作業」は進み、「時間外勤務規制は、8月1日から本格的におこなわれ多大な効果をあげた」と『30年史』はいう。この「多大な効果」とは具体的には明らかではない。だが7月にはプレミアムを遅配した後述するようにまさにこのころ会社は人員整理の決意をしたようであるから、それは具体的な経費削減や能率向上ではない別のものであろう。しかも5月の組合常任委員会では実質的に賃上げの課題を棚上げして首切り防止のため「恐慌対策」を基本にとりくむことを決定している。⁴¹⁾ 組合としては「当然」の措置かもしれないが、その内容が職制との「協同作業」による残業規制と市場調査であったのだから、階級的労働組合を自認する組合としてはあまりにも企業防衛的にすぎる。嵯峨氏がいうように「全般情勢から日産だけを切り離して考える傾向」があったといわねばならない。⁴²⁾ ここにこそ会社をして「多大な効果をあげた」と

39) 『旬報』No. 75, 1949年4月21日。

40) 『30年史』198ページ。

41) 『旬報』No. 78, 1949年5月21日。

42) 熊谷・嵯峨, 前掲書, 102ページ。

いわしめた真髓があったといえまいか。⁴³⁾

こうした労使の努力にもかかわらず危機は深刻化する一方で、「在庫台数の増大、タイヤの値上げや鉄鋼の公定価格引上げ、手形の延滞の著増などにより、資本収支面の赤字はふえる一方であり、また社内の手持台数と手形入金の延滞している台数の合計は、約3カ月分の生産に相当するほどになった」。⁴⁴⁾ 人員整理の発案者で事実上の総指揮者でもあった川又克二（後の社長）によれば、人員整理を決意したのは夏ごろという。彼はいう。「このままでは皆共倒れになってしまう。会社がつぶれてはトータル・ロスじゃないか。人員整理は決して好ましくないが会社を建て直すためには大乗的立場にたって蛮勇をふるうべきだ」と力説し、しりごみする役員会を励ましてついにその方針にふみきったのである。⁴⁵⁾

「合理化」案が発表されたのは10月5日の経営協議会の場であった。「従業員各位」と題する「合理化」大綱は次のとおりである。

(1) 人員整理案

A 整理予定人員……約2,000名

B つぎの各号に該当するものの内から選定する。ただし会社の必要とするものは除外する。

a. 停年に達したものの、および本年中停年に達するもの

b. 勤務成績不良のもの

43) 嵯峨氏は労使の「協同作業」をもって組合が御用化したと判断するのは誤りであって「この企業危機を背景に労働組合が危機克服の主導権をとり、そのために職制機構をみずからのコントロールの下におこうとした、戦後日本労働運動の一つの歴史的実例としてみる必要がある」と断じている（熊谷・嵯峨，前掲書，101ページ）。たしかに組合は「協同作業」の一方で「職場闘争」を強調し、職制層をまきこもうとしていた。しかし氏自身もいうように「当時の日産に固有のもの」として、経営陣を自分達の「味方」であり敵は企業外部にあるという考え方があったことは否めない。組合にそのような傾向があっても、会社側は、はっきりと企業の資本主義的自立化と労使関係の「改善」への決意を固め準備してきたことは看過しえない。ここで我々は、益田哲夫氏が当時の組合幹部はまじめではあったが「本質的には労資協調主義」で「労資対立のクッションとなった」と述べたことを忘れることはできない。（益田哲夫『明日の人たち』，五月書房，1954年5ページ）

44) 『30年史』213ページ。

45) 『私の履歴書』（経済人7），日本経済新聞社，1980年，251～252ページ。

- ㊤ 処罰をうけたことのあるもの
- ㊦ 欠勤の多いもの
- ㊧ 長期欠勤者
- ㊨ その他勤務不良のもの
- c. 配置転換が困難なもの
- d. 勤務年数の浅いもの
- e. 休職者
- f. 遠距離通勤者
- g. 扶養者のないもの
- h. その他全般的にみて経営に寄与する程度の低いもの
- C 退職手当……略.

(2) 賃金切下案

残留者の賃金については…中略…1割切下げる。

人員整理の人数の内訳は第15表にみるとおりである。全従業員平均で21.1パーセントが整理対象となったわけであるが、本社関係23パーセント、厚木工場（部品関係）29.8パーセントおよび戸塚工場（エンジン部品）27.7パーセントが特徴的である。すなわち会社は実績のよくないニッサン車（本社工場）および部品の減産で危機を克服しようとしたのであった。実際、会社の見通しによれば、月産1000台の生産能力があったニッサン車は実績で450台しかなかったが、その450台を今後の生産目標とするという（操業度45パーセント）きわめて消極的対応策をとったのである。⁴⁶⁾ ここから読みとれることは、この「合理化」の最大のねらいは生産高をそのままにしながら人員整理をおこない、もって人件費削減と生産能率を向上することにあったということである。このことは表16の会社が示した「現状の見通しと合理化後の見通し」からも確認しうるように、労務費を集中的に削減しようとしていたところにもあらわれている。

この「合理化」で会社がねらいとしたもう一つの側面は戦後型労資関係の解体であった。「合理化案」が発表された2日後の10月7日に会社側は一方

46) これに対してダットサン車は月産能力600台にたいして500台目標として相対的に縮小をおさえている。外車はかえって増産するとしている。

表15 人員整理の内訳

	在職者数	解雇通告者数	解雇率	実際残留者数
本 社	1,015 人	330 人	32.5 %	685 人
検 査 部	274	68	24.8	206
設 計 部	118	15	12.7	103
研 究 部	77	11	14.3	66
休 職	78	56	71.8	17
工 場	3,146	601	19.1	2,550
小 計	4,708	1,081	23.0	3,627
吉原工場	1,952	314	16.1	1,632
外車工場	351	32	9.1	316
厚木工場	611	182	29.8	429
戸塚工場	303	84	27.7	217
大阪工場	127	22	17.3	104
柏尾工場	116	21	18.1	95
船堀工場	254	22	8.7	226
砂町工場	200	24	12.0	176
分工場休職	49	44	89.8	5
合 計	8,671	1,826	21.1	6,827

注1) 解雇通告者中には嘱託への転換者98人を含む。

2) 本社工場では15人の解雇取消者がいる。

3) 『30年史』215ページより作製。

的にそれまでの労働協約の破棄通告をした。既述したように48年1月に組合主導型の協約破棄と労務管理主導型の協約締結に失敗した会社は、その後何回か協約の「改訂」を試みているが、いずれも組合の反対で成功していない。そこでこの「合理化」過程で一気に破棄し、自立体制にふさわしい労使関係を築きうるようにしたのである。「ここに日産労資関係は、その成立後三年余にして『無協約時代』に突入することになった」のである。⁴⁷⁾

人員整理反対闘争は、ストライキや「全員総辞職」などの強行戦術で50日間労使あげてのはじめての総力戦で展開された。結果的に組合は解雇条件、

47) 熊谷・嵯峨，前掲書，117ページ。なお，いすゞ自動車でもこのころに労働協約破棄がおこなわれ無協約状態となっている。

表16 現状と合理化後の見通し

(単位：千円)

現 状 の 見 通 し				合理化後の見通し	
収	57,384	150 台	ニッサンAシャーシー	150 台	57,384
	101,613	300	ニッサンBシャーシー	300	101,613
	105,954	500	ダットサン	500	105,954
	20,000		部 品		20,000
益	25,144		外 車		25,144
	26,074		そ の 他		26,074
	336,169		計		336,169
費	217,037		材 料 費		207,560
	110,163		労 務 費		84,254
	31,742		経 費		29,207
	9,000		支払利息		9,000
用	367,942		計		330,021
△ 31,773			損 益		6,148

注 『30年史』214ページより作成。

被解雇者の優先的再採用、賃金などで一定の譲歩を引き出したが、1826名の大量解雇そのものは承認した。自他共に認める戦闘的組合が解雇反対闘争で、たとえ数名でも撤回させたのではなく、そのまゝごとを認めざるを得なかったことの意味は大きい。

第一に、ドッジ不況という「外」から強制されたものであったとはいえ、この「合理化」の成功は、戦後「場当たり」的経営に甘んじてきた企業経営者がはじめて資本主導のもとでの企業再建に大きく前進したことを意味する。しかもいくつかの譲歩はあったものの、人員整理そのものにはいかなる妥協もしなかったことに注目すべきであろう。会社はそれだけこの「合理化」に社運を賭けていたのであるが、それはたんに不況「合理化」に成功したというだけでなく、以後、日産が自立的資本主義企業として成長していく確かな巨歩を築きあげたといえよう。

第二に、上記のことはそれがそのまま労使の力関係のベクトルを逆転する

方向を示すものとして注目せねばならない。「逆転」とはいえ、この場合はさしあたり労働組合主導型の労使関係を解体し、無協約状態をつくり「正常」な労使関係を築くこと、換言すれば「経営権」体制を確立しうるような力関係にすることを意味した。みてきたように、それまではとにかく組合との対決を避け、可能なかぎり妥協しながら組合のエネルギーを利用することを基本にしてきた。事実、合理化案が発表されるわずか二カ月までは労使の「協同作業」による残業規制、市場調査がおこなわれていた。⁴⁸⁾ しかし不況という「外圧」のなかで企業の自立化を確立するためには、もはや組合への妥協による協調では不可能となり、ドラスティックな「体制」変革が必要となったとみなしうる。すなわち「経営権」体制を確立しなければ存立不可能な新しい局面に達したのである。こうしてこの「合理化」過程は従前の労働協約を破棄し「戦後型労資関係」を解体することで、新局面にみあった「正常」な労使関係を築くことに貢献したのである。⁴⁹⁾

第三に、こうした「合理化」の成功は一人日産という個別企業のみ力で成しえたことではない。賃金の一割切下げとひきかえに「会社は危機克服の手段として、人員整理は絶対に行わない」という覚書をかわしたトヨタは別にしても、⁵⁰⁾ いすゞにおいても労働協約破棄と約1400名の人員整理がおこなわれた。このような各社の「合理化」は政府と日経連そして金融資本の支援のもとにすすめられたのである。既述のように、1948年4月に発足した日経連は、49年6月に発表した『労働関係調整に関する指針』で「労使双方とも生産能率向上のため努力し、一方の特殊利益を促進するために利用しない」

48) 熊谷・嵯峨，前掲書，118ページ。なお嵯峨氏はここで人員整理をしてきたことのうちには、その対組合態度において論理的整合性がないと批判している。だが、企業の対組合態度のなかに論理の一貫性を求めるのはいかがなものか。反対に、敗戦と労働攻勢そしてインフレと不況という激動の時代のなかで、会社の労使関係対策としてはまがりなりにも資本の論理としては一貫性をもっていたといえないであろうか。

49) このように考えれば、49年人員整理争議は53年の「百日争議」よりもその意味は大きいといわねばならない。すくなくとも労働運動史的視点ではなく、労使関係的視点ないしは経営管理的視点からみた場合は、このようにいえるのではないだろうか。

50) 自経連，前掲書，89ページ。

ことを主張して従来の経営協議会の解体をうちだした。また労働省も『労働組合の組織と運営に関する協力と勧告の実施について』なる労政局長通牒を出し、明確に戦後型労働協約の解体を指導した。⁵¹⁾ 川又氏が後に「実際に人員整理をやった経験者がいないので、私どもは日経連に行っているいろいろな意見を聞き研究も重ねた」と述べているように、日経連は人員整理の方法をも企業に直接指導したようである。さらに金融資本もこうした「合理化」への努力を歓迎し、解雇にともなう退職金などの資金融資をおこなうなど積極的協力を惜まなかった。⁵²⁾ このようにドッジ合理化は総資本あげての「合理化」を促進させ、政府・労働省、日経連の指導のもとで戦後の労資関係の改変をもたらす引き金となったのである。

第四に、「合理化」そのものは人員整理によって人件費を削減し作業能率向上をはかるとともに、そのことを通して労使関係の「正常化」（労働協約破棄）を目的としていたのであって、組合の体質・思想それ自体は問題にしていなかった。嵯峨一郎氏はいう。「この段階では会社側にとっては、組合運動そのものを根こそぎ一掃することはさしあたりの課題とはなっていなかった」。それだけ会社の組合への依存度が高かったのであろうし、とりあえずはその必要性もなかったのであろう。会社はなんとしても組合の「協力」で「合理化」を成功させたかったのである。だからこそ会社は用意周到に組合執行部レベルの人物の一人も解雇しなかったのであろう。⁵³⁾ 組合は激しく闘ったが、当時の製造部の一部長が「組合という組織がなければ、こんどの人員整理では、暴動がおこったろう」⁵⁴⁾といったことのうちには、組合が客観

51) 木元進一郎「企業内労使関係の変遷と展望」（明治大学企業経営研究会編『戦後企業経営の変遷と課題』勁草書房、1983年、所収）218～219ページ。

52) 『私の履歴書』（経済人7）、日本経済新聞社、1980年、252ページ。同氏は次のように言う。「約二千人の整理目標を立て、資金を計算してみると、どうしても八千万円は必要だということになった。この資金手当てはごく内密にやらねばならない。そこで興銀と二つの市中銀行に行って頼み回り、なんとか八千万円の協調融資の内諾を受けることができた」。

53) 熊谷・嵯峨、前掲書、119ページ。

54) 益田哲夫『明日の人たち』五月書房、1954年、6ページ。

的に果した役割の一面が存在していると思われる。そこに益田哲夫氏が「職制幹部」の労資協調主義と自己批判する側面をみることができる。しかし会社側の期待に反して、闘争の後、組合は会社にたいする幻想を打ち破り、「日産の経営者の力を過少評価することはできない」「組合員の一人一人にうえつけられた経営者にたいする不信任は払拭しがたいものがある」⁵⁵⁾とし、以後職場闘争と産業別統一闘争に精力的にとりくむようになった。ともかく人員整理反対闘争は、「二千人の^(ママ)ギセイ者を出したという大きな傷手を負いながらも、幹部組合から労働者大衆の自主的組合に切りかわる転換点となり」⁵⁶⁾いよいよ労使関係の面では組合の体質それ自体あるいは組合の存在それ自体が問題視される段階に突入することになるのであった。それにともなって、会社の労務管理施策も従前とは異なった質的に新しいものが要求されるようになることはいうまでもない。

（くろだ けんいち・経営学部助教授／1984.9.14受理）

55) 『旬報』No. 96, 97合併号, 1949年12月11日。

56) 益田哲夫, 前掲書, 6ページ。なおこの点にかかわって川又克二氏は次のように述べている。「4, 50日のストライキを戦いぬいて、曲がりなりにも人員整理を終了したのだった。曲がりなりにもというのは、組合側がはっきり人員整理を認めたのではなく、認めたような格好で手を打ったということである。自然退職でもなく希望退職でもなく、こちらの指名したものだけを受け入れたわけであるが、これはもっとはっきりした形で人員整理の趣旨を認めさせておくべきであったと思う。このことが結局、それからの争議を先鋭化する基盤を温存したと思われるからである。」（傍点は黒田）『私の履歴書』（経済人7），253ページ。